

**СЕКЦІЯ 3. СТАЛІЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМНИЦТВА:
КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ
ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА БІЗНЕСУ**

*II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція
«Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа
«Підприємницькі ініціативи»*

КАДРОВЕ ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Олесіч Д.О., магістр, Шкода М.С., к.е.н., доцент

Київський національний університет технологій та дизайну

Анотація. У статті аналізується сутність, завдання, етапи та умови кадрового планування в компанії. Розглянуто досвід кадрового планування у зарубіжних компаніях. Визначено особливості кадрового планування у вітчизняних компаніях.

Ключові слова: кадри, планування, управління, компанія, персонал.

КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Олесич Д.А., магистр, Шкода М.С., к.э.н., доцент

Киевский национальный университет технологий и дизайна

Аннотация. В статье анализируется сущность, задачи, этапы и условия кадрового планирования в компании. Рассмотрен опыт кадрового планирования в зарубежных компаниях. Определены особенности кадрового планирования в отечественных компаниях.

Ключевые слова: кадры, планирование, управление, компания, персонал.

HUMAN RESOURCE PLANNING IN PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM

Olesich D.O., Shkoda M.S.

Kyiv National University of Technologies and Design

Abstract. The article analyzes the essence, tasks, stages and conditions of personnel planning in the company. The experience of personnel planning in foreign companies is considered. The features of personnel planning in domestic companies are determined.

Keywords: personnel, planning, management, company, personnel.

Постановка проблеми. Успіх діяльності будь-якої компанії залежить від її співробітників. Гостра конкуренція, яка панує сьогодні на ринку, змушує підприємства України приділяти увагу довгостроковим нюансам кадрової політики, яка базується на науково аргументованому плануванні.

Ефективне кадрове планування, як правило, дієво впливає на роботу компаній, завдяки оптимізації використання персоналу, виявленню й результативному використанню професійного потенціалу працівників, формуванню основних принципів з метою комплексного набору й відбору персоналу, зменшенню сукупних витрат на робочу силу за рахунок продуманої, послідовної й інтенсивної кадрової політики.

Аналіз останніх досліджень та невирішена частина проблеми. Різні питання, що зачіпають кадрове планування в системі управління персоналом, досліджували у своїх роботах як зарубіжні (М.Х. Мескон, П. Друкер, Ф. Хедуорі, Е. Берн, М. Армстронг, Д.Л. Кіркпатрік та ін.), так і вітчизняні науковці (О.Е. Кузьмін, П.В. Круш, А.Д. Чернявський, С.А. Петренко, Л.Г. Шморгун та ін.). В той же час, деякі аспекти теоретичних і практичних основ кадрового планування залишаються ще не до кінця з'ясованими у науковому середовищі.

Мета дослідження. Розглянути загальні засади кадрового планування у системі управління компанією.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Кожна компанія, незалежно від специфіки виробничої діяльності й кадрового складу, розробляє, періодично уточнює й прагне реалізовувати кадрову політику, яка виступає основою для планування роботи з персоналом, комплектування й розвитку трудового колективу, удосконалення технології кадрової роботи.

З точки зору Т.П. Єлісєвої, кадрове планування персоналу – це визначення потреб у персоналі, планування заходів щодо залучення персоналу, його адаптації й розвитку [5, с. 90].

На думку С.С. Кузьминського, кадрове планування – це частина загального процесу планування в компанії, завдання якого полягає в складанні переліку необхідних фахівців, які можуть знадобитися компанії в найближчому майбутньому для її стратегічного розвитку [10, с. 44].

В.В. Кличановський зауважує, що кадрове планування в компанії ставить перед собою мету створити згуртовану, відповідальну, високорозвинену й висококваліфіковану групу персоналу [9, с. 35].

Основним кадровим завданням будь-якої компанії можна назвати забезпечення штату достатньою кількістю персоналу відповідної кваліфікації, необхідною для досягнення виробничих цілей. Кадрове планування у компанії повинне виконуватися як в інтересах компанії, так і в інтересах його персоналу [9, с. 35].

Крім основного завдання, І.П. Савченко виділяє наступні завдання кадрового планування в компанії:

- створення системи мотивації для більш ефективної продуктивності праці й задоволеності персоналу своєю роботою. Співробітників залучають ті робочі місця, де пропонуються умови для розвитку їх здібностей і буде забезпечений високий і стабільний зарібок в умовах справедливої конкуренції;
- формування системи оптимального використання персоналу відповідно до його здібностей та кваліфікації;
- планування навчання, перепідготовки й підвищення кваліфікації кадрів. Своєчасний і гармонічний розвиток персоналу необхідний для виконання нових видів діяльності й підтримки належного рівня знань відповідно до запитів бізнесу [11, с. 31].

Основними напрямками кадрового планування в компанії М.К. Беляєв виділяє наступні:

- контроль і оцінка виробничої діяльності;
- аналіз складу й використання робочої сили;
- оцінка поточної потреби в нових співробітниках;
- прогноз на майбутнє потреби в робочій силі;
- прогноз ринку робочої сили та її конкурентоспроможності;
- виявлення проблем у галузі трудових ресурсів;
- регулярний моніторинг ринку праці;
- розробка і впровадження програм розвитку персоналу [2, с. 122].

З позиції Е.А. Зеніної, кадрове планування у компанії реалізується за допомогою цілого комплексу взаємозалежних заходів щодо роботи з персоналом. Керівництво компанії формує кадрові заходи з урахуванням стратегії й політики розвитку персоналу. Насамперед, у кадровій системі мають значення дії, спрямовані на досягнення відповідності персоналу завданням компанії [7, с. 557].

У табл. 1 описані найбільш оптимальні кадрові заходи з урахуванням стратегії розвитку компанії.

Співвіднесення кадрових заходів зі стратегією компанії дозволяє сформувати бюджет витрат на персонал і розробити елементи кадрової стратегії відповідно до політики компанії.

А.В. Кирилов стверджує, що найбільш ефективно використання робочої сили в компанії досягається при виконанні наступних умов:

- стимулювання високої продуктивності праці;
- розвитку у працівників потрібних виробничих навичок шляхом навчання й стимулювання самонавчання;
- забезпечення командної роботи за рахунок оптимального структурування колективів, де співробітники спільно працюють [8, с. 120].

В.В. Кличановський, у свою чергу, виділяє кілька етапів кадрового планування в компанії:

- на першому – інформаційному етапі – здійснюється збір статистичних даних та іншої необхідної інформації про персонал, що надають відомості про постійний склад персоналу, його структуру, змінюваність і плинність кадрів, тривалість робочого дня, відпусток, про заробітну плату й послуги соціального характеру;
- на другому етапі розробляються варіанти кадрового планування. Аналіз кадрових планів проводиться на основі зіставлення отриманої інформації із цілями компанії;
- третій етап – це ухвалення рішення й утвердження одного з варіантів кадрового плану з погляду його найкращої відповідності цілям компанії. Прийнятий варіант допрацьовується до дрібних деталей та уточнюється кількісними і якісними показниками [9, с. 36].

Таблиця 1

Кадрові заходи з урахуванням стратегії розвитку компанії

Стратегія організації	Управлінське планування	Стратегічне планування	Оперативне планування
Підприємницька стратегія	Планування й підбір перспективних кадрів, створення банку даних, гранти, конкурси, активна робота з ринком праці	Залучення молодих перспективних фахівців, активна реклама підприємства	Вибір менеджерів і фахівців різного профілю для роботи над бізнес-проектами
Стійка прибутковість	Розробка й впровадження ефективних систем мотивації персоналу, аналіз і раціональне використання робочих місць	Розробка під нові технології нових форм організації праці	Реалізація програм оцінки й стимулювання праці, наймання ефективних менеджерів
Динамічне зростання	Формування вертикальних і горизонтальних управлінських гілок. Розробка принципів і процедур оцінки здобувачів, планування нових робочих місць	Перехід до політики активного залучення професіоналів	Розробка функціональних обов'язків і штатного розкладу, набір співробітників під конкретні види робіт, адаптація нового персоналу
Ліквідаційна стратегія організації	Розробка нормативних документів по персоналу, ліквідація підприємства, взаємодія з ринком праці	Не розглядається	Оцінка персоналу з метою скорочення штату, пророблення питань профорієнтації й перенавчання співробітників, використання схем часткової зайнятості кадрів
Стратегія перетворень	Підбір перспективних фахівців, відновлення банку даних, видача грантів, організація конкурсів, встановлення контактів з ринками праці	Аналіз потреби в кадрах для різних етапів діяльності підприємства	Допоміжна діяльність з реструктуризації, реформування штату, соціальна й адаптаційна підтримка працівників

Джерело: [7, с. 558].

На сьогоднішній день висока мобільність фахівців, персоналозалежність у ряді галузей, демографічні спади стали основними причинами гострої потреби у

висококваліфікованому персоналі в усьому світі, сприяють розвитку кадрового менеджменту й популяризації кадрового планування, як інструменту забезпечення компанії в людському ресурсі.

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду кадрового планування персоналу, то, наприклад, для англійської компанії, з її системою цінностей, заснованій на теорії людських відносин, характерне формування кадрової політики, побудованої на повазі особистості працівника, системі мотивації й заохочення, а кадрове планування орієнтоване на створення системи постійного творчого зростання працівника за рахунок програм навчання й підвищення кваліфікації [1, с. 14].

Американські компанії ґрунтуються на рівності витрат на кадрове планування й досягнуті результати. Головні принципи тут: індивідуалізм, конкуренція й залежність особистого доходу від прибутку компанії. Крім того, в умовах надлишкового ринку робочої сили американські корпорації воліють не витратити засоби на найм, відбір персоналу, а будучи зацікавленими в кадрах високої якості, докладають більших зусиль у вивченні й розробці нових підходів до їх планування й управління. З одного боку – прагнення забезпечити потреби виробництва високопрофесійними фахівцями, з іншого боку – створення умов для ефективного й повного їх використання.

У Японії кадрове планування будується на наступних основних принципах: колективізм, національні традиції, система цінностей, заснована на повазі до старшого, влада й відповідальність, ієрархія авторитетів. Рисами кадрового планування практично усіх японських компаній є: соціальна орієнтація кадрового планування з перевагою людських і гармонічних відносин між робітниками й керуючими; відданість компанії й роботі; «довічний найм»; пріоритет колективних інтересів; довгострокове кадрове планування й постійна ротація персоналу [1, с. 14].

У Німеччині великі концерни застосовують математично точні моделі кадрового планування, а невеликі компанії виступають прихильниками використання методів з найбільш низькими витратами. Однієї з особливостей німецьких компаній є те, що вони тісно взаємодіють із університетами для розробки індивідуальних навчальних програм під конкретну фірму-замовника. Студент, що закінчив університет і влаштовується на роботу за фахом, уже розуміє чого йому очікувати від роботи, які там вимоги. У свою чергу роботодавець знає, якими навичками й знаннями буде володіти студент.

Якщо звернутися до вітчизняних компаній, то слід зауважити, що кадрова політика в українських компаніях має різний ступінь усвідомлення й формалізації. В одних – принципи кадрової політики усвідомлені й формалізовані в достатній мірі, в інших – слабо пророблені, дозволяючи процесу управління персоналом здійснюватися у великому ступені ситуативно або стихійно [4, с. 57].

Відмітною рисою компанії, що здійснюють системно-цілеспрямоване управління, є прагнення впорядкувати, систематизувати й стандартизувати усі основні процеси роботи з персоналом, а також активно використати й удосконалити існуючий інструментарій по роботі з персоналом. Кадрове планування проводиться з деякою орієнтацією на майбутнє, у середньому на 1-3 роки вперед. Підбір персоналу в таких компаніях здійснюють з різних джерел, як самостійно, так і з залученням кадрових агентств. Адаптацію працівників здійснюють у ракурсі як компанії у цілому, так і робочого місця. Менеджмент компанії основну увагу приділяє максимально швидкому виходу на ефективну й продуктивну роботу. Диференціація працівників за заробітною платою у таких компаніях задається наскрізною ієрархією посад. Заробітна плата пов'язана із внеском окремих категорій персоналу. Оцінка робочого персоналу проводиться регулярно за допомогою атестації.

Що ж стосується навчання працівників, то тут простежується вузька спрямованість і націленість на задоволення конкретної виробничої потреби. Якщо компанія достатньо велика, то це дозволяє їй фінансово підтримувати навчання своїх кадрів. Часткове

планування кар'єри й можливість кар'єрного росту, розглядається, як спосіб заохотити й утримати кращих працівників.

Найчастіше даний підхід використовується великими й середніми компаніями із чисельністю персоналу від 300 до десятків тисяч осіб, у вигляді виключень зустрічаються й невеликі компанії із чисельністю близько 100 осіб, що успішно використовують даний підхід [4, с. 58].

Другий тип українських компаній – це ті, які здійснюють ситуативно-стихійне управління персоналом, і їх відмітною рисою є відсутність єдиних стандартних процедур в роботі з персоналом. Прийняття рішень, пов'язаних з основними етапами управління персоналом, здійснюється, виходячи із ситуації й здорового глузду. Важливим також є той факт, що сама по собі функція управління персоналом не централізована (тому що часто немає ні служби персоналу, ні менеджера з персоналу), а розосереджена між усіма менеджерами компанії.

У таких організаціях кадрове планування проводять у межах від 2-х тижнів до 3-х місяців. Процес підбору робочих кадрів здійснюється переважно з недорогих джерел, в основному, без залучення кадрових агентств. Відбір працівників проводиться в більшій мірі без використання науково обґрунтованого інструментарію, на основі враження. Адаптація працівника орієнтована на ідентифікацію нової людини у колективі, що вже склався [4, с. 58].

У компаніях, що здійснюють ситуативно-стихійне управління персоналом, працівників диференціюють за заробітною платою в рамках окремих підрозділів. Більша частина персоналу одержує заробітну плату, пов'язану із внеском. Тут вважається прийнятною як об'єктивна, так і суб'єктивна оцінка внеску. Оцінка персоналу у таких компаніях, в основному, оперативна, проводиться шляхом зворотного зв'язку. Навчання здійснюється з їх власної ініціативи, а кар'єра розглядається як можливість росту через реалізацію складного завдання або проекту.

Цей підхід характерний для невеликих компаній із чисельністю 100–300 осіб. Виключенням із правил можна назвати компанії з великою чисельністю персоналу (1000 і більше осіб), вибудованих за принципом фінансових холдингів [4, с. 59].

З вищевикладеного порівняння можна простежити, що масштаб компанії, що визначає складність та комплексність завдання управління нею, у значній мірі визначає ступінь усвідомлення й пророблення кадрової політики компанії та її кадрового планування. Тобто, зрілість компанії в плані управління та планування визначає ступінь зрілості кадрової політики.

Кожен з двох типів компаній має свої плюси. Незважаючи на те, що компанії першого типу мають більш структуровану й розгорнуту кадрову політику, у деяких сферах досвід компаній другого типу свідчить про їх більшу ефективність і розвиток конкретних галузей. Так, підбір персоналу в компаніях, орієнтованих на ситуативно-стихійне управління персоналом у значній мірі здійснюється на основі цільного враження від кандидата, а не на основі результатів тестування, що в підсумку дає високий ступінь задоволеності цих компаній результатами підбору персоналу [4, с. 59].

Таким чином, визначальним фактором, що впливає на економічне зростання й ефективність діяльності компанії, є наявність у ній людських ресурсів, здатних професійно вирішувати поставлені виробничі завдання. Тому слід організувати процес діяльності компанії так, щоб максимально використати ділові якості людей, їх компетенцію й кваліфікацію, трудову мотивацію й соціальний настрій на благо спільних інтересів, для забезпечення повного виконання виробничих завдань, а це вимагає від компанії чітко сформульованої кадрової політики, основою якої є кадрове планування.

Системне і науково обґрунтоване кадрове планування персоналу допомагає підприємствам не тільки адаптуватися до швидкозмінних умов зовнішнього середовища, але

й зайняти лідируючі позиції в галузі. Зазначений ефект досягається тим, що кадрове планування дозволяє:

- оптимізувати управління керування кадровим складом, визначивши його актуальний стан, виявивши «вузькі місця» і вчасно ініціювавши необхідні коригувальні заходи;
- вчасно виявити й реалізувати нові можливості компанії, помітити загрози й уникнути їх;
- мінімізувати управлінські помилки в галузі персоналу, виробництва, маркетингу та ін.;
- забезпечити синергетичність усієї роботи з управління персоналом як з погляду відповідності кадрової філософії, стратегії, політики й оперативного управління персоналом, так і з погляду єдиної спрямованості діяльності усіх кадрових підрозділів і лінійних менеджерів;
- оптимізувати використання людських, фінансових й інших ресурсів шляхом їх раціонального розподілу й скорочення непередбачених витрат на персонал;
- сфокусувати увагу й зусилля на вирішення найбільш важливих для управління персоналом і для всієї компанії завдань, забезпечити ї ресурсну підтримку з боку інших підрозділів та їх керівників;
- забезпечити високу задоволеність працівників умовами праці за рахунок урахування інтересів і побажань працівників [3, с. 35].

Результатом кадрового планування є не тільки залучення в потрібній кількості й потрібної якості персоналу, зниження плинності кадрів, але й прогнозування, і передбачення в майбутньому положення на ринку праці й своєчасне реагування на виникаючі зміни.

Висновки. У підсумку зауважимо, що застосування на підприємстві систематичного кадрового планування дозволяє значно підвищити якість кадрових рішень у порівнянні з тими рішеннями, які приймаються імпровізовано, що формує передумови для досягнення цілей компанії й забезпечує перспективи її розвитку. Також варто відзначити, що в різних країнах є свої підходи й методи кадрового планування. Найбільш успішні в цій сфері такі країни як Японія, США, Німеччина. Для успішного розвитку економіки України необхідний розвиток вітчизняних підприємств, і одним із кроків цього розвитку є оптимальне кадрове планування. Головним завданням компанії має стати забезпечення в потрібний час необхідну кількість робочих місць. Також персонал повинен мати відповідну кваліфікацію, необхідну для рішення виробничих завдань компанії, її розвитку. Кадрове планування повинне ще й створювати умови задоволеності роботою й підвищення продуктивності праці персоналу.

Література

1. Бажин А.С. Зарубежный опыт организационно-кадрового аудита и кадрового планирования / А.С. Бажин, Р.В. Светайло, А.С. Овчинников // Экономика и социум. – 2015. – № 1 (14). – С. 12–15.
2. Беляев М.К. Управление персоналом на предприятии: учебное пособие / М.К. Беляев. – Волгоград: ВолгГАСА, 2012. – 356 с.
3. Гайдученко С.А. Кадрове планування на підприємствах України / С.А. Гайдученко // Персонал. – 2014. – № 6. – С. 23–27.
4. Гребеньок І.В. Кадрова політика підприємства в сучасних умовах та методологічні засади її формування / І.В. Гребеньок, І.В. Бондар // Економіка. Управління трудовими ресурсами. – К.: КНТЕУ, 2012. – С. 49–64.
5. Елисеева Т.П. Стратегия кадрового планирования в организации / Т.П. Елисеева, И.М. Ежова // Материалы 5-й Межд. научно-практ. конференции «Институты и механизмы инновационного развития». – Курск, 2015. – С. 54.

6. Загоруйко Е.А. Особенности управления персоналом в различных странах мира // Вестник Гуманитарного института / Е.А. Загоруйко, М.В. Россинская. – 2015. – № 2 (16). – С. 89–92.
7. Зенина Е.А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования / Е.А. Зенина // Молодой ученый. – 2016. – № 9. – С. 557–558.
8. Кириллов А.В. Определение потребности, планирование привлечения, адаптации персонала и расходов на него / А.В. Кириллов // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 1 – С. 119–127.
9. Кличановский В.В. Кадровое планирование в организации / В.В. Кличановский // Справочный кадровика. – 2015. – № 7. – С. 34–37.
10. Кузьминский С.С. Теоретико-методологические основы кадрового планирования как элемент кадровой политики / С.С. Кузьминский // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2013. – № 6. – С. 44–45.
11. Савченко И.П. Стратегическое планирование как объект системного анализа в менеджменте / И.П. Савченко // Новый університет, Серія: Економіка і право. – 2012. – № 9. – С. 29–32.
12. Савченко М.П. Современные подходы кадрового планирования на предприятии / М.П. Савченко, О.В. Гранадская // HR-Менеджмент. – 2015. – № 9. – С. 43–47.